أثر سلوك القيادة على جودة القرارات
في المؤسسة

عبد المالك هبال+ علي قرين
hebalam @ yahoo.F r

مقدمة : بما أن عملية صنع القرار تعتبر من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد الإدارة ،لذلك تهتم الإدارة العليا في معظم المنظمات بهذه الناحية في قيادتها الحالية والمستقبلية، فهي تركز على تنمية مقدرتهم في صنع القرار بالبرامج التدريبية التي تعد لهم وتصمم الهيكل التنظيمي ، بحيث يتيح لهم فرصة صنع القرارات الرشيدة ويقلل من العقبات والقوى التي تعترضهم .

ورغم هذا هناك العديد من المشاكل التنظيميـــة والتي لها تأثير هام في عمليـــة صنع القرار منها : جودة القرار، تقيم القرار، البيئة التي يتخذ فيها القرار ، إبلاغ القرار وقبوله ،المشاركة في اتخاذ القرار.

ويختلف تعامل القيادة الإدارية في منظمات الأعمال مع هذه المشاكل أثناء صناعة القرار حسب سلوك (نمط) القيادة المتبع، وفي هذا الصدد جاءت العديد من الدراسات في الجانب الإداري لتحديد النمط القيادي الملائم لتحقيق الفعالية التي تقاس بمؤشرات منها (الأداء ،الرضا الوظيفي ، جودة القرارات ...).

ومنه جاءت هذه المداخلة لتسلط الضوء على فعالية القيادة من خلال وظيفة اتخاذ القرارات، واختيار النمط القيادي الأفضل القادر على التغلب على المشاكل التنظيمية المحيطة بها للوصول إلى قرارات ذات جودة عالية .

وسنركز من خلال هذه المداخلة على النقاط التالية:

1_ دور وأهمية القيادة في المنظمات .

2_ أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صناعة القرار.

3_ أنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

4_ أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج " فروم ويتون" .

5 _ إعداد وتمنية القيادات الإدارية لتحقيق الفعالية في القرارات والمنظمة ككل.

1-دور وأهمية القيادة في المنظمات:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفا موحدا للقيادة، إلا أنها تتفق في أن القيادة هي محصلة التفاعل بين العناصر التالية:

أ- القائد، ب- المرؤوسين، جـــ - الموقف السائد، د - الهدف .

ومن بين من عرف القيادة على هذا النحو :

كون "kohn" الذي يرى أن القيادة "هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد"[(1)]

بينما **روبرت ليفجستون** " Robert Livingston" ويعرفها على أنها " الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات"[(2)].

أما **هيرسي وبلانشارد** " Heresy and Blanchard" القيادة حسبهما: " عملية التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات ومجهودهم لتحقيق الأهداف في الموقف المعطى "[(3)]

وبناءا على التعاريف السابقة فالقيادة عنصر هام جدا في العمل الإداري يدخل ضمن وظيفة توجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم بالإقناع المرضي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة أو التغيير المطلوب حدوثه .

إضافة إلى ما سبق القيادة على مستوى أي تنظيم رسمي أو غير رسمي تقوم بالمهام والأدوار الآتية.

أ_ بناء العلاقات الإنسانية في المنظمة: من خلال :

_ تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.

_ مساندة المرؤوسين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء,

_ مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد و مساعديه.
_ علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات أو النزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل[4].

ب_ بناء فريق عمل :

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل، بغرض تحسين وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف القائد التي يؤمن بها الفريق ككل ،ويتكاثف في سبيل إنجازها

جـ- دور القيادة التدريبي والتعليمي : ويتمثل ذلك في :

_ استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف باستخدام التدريب.
_ تدريب القائد للأفراد بنفسه من خلال وضع الخطط والبرامج التدريبية الملائمة[5] ،أو إرسالهم لدورات تدريبية داخل أو خارج المنظمة .
_ تشجع وتوجيه المرؤوسين إلى التعلم واكتساب المعارف.

د- الأدوار الإدارية : من مهام القائد إداريا:

_ تحديد الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها، وتحديد الخطوات التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف والنتائج.
_ تنظيم الأعمال من خلال تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف في وظائف وأقسام وإدارات.
_ تحفيز العاملين على أداء أعمالهم وقيادتهم والاتصال بهم، وتشجيع جماعات العمل على تحقيق الأهداف [6].
_ مراقبة مدى تحقيق الأهداف المرغوبة والنتائج المحققة لتصحيح المسار في حالة وجود أخطاء.

هـ _ الأدوار القرارية : هذه المجموعة بدورها تنقسم إلى أربع أدوار :

أولا:أدوار المخاطرة: فالقائد كمخاطر يسعي إلى الارتقاء بالمنظمة ، حيث يقوم بإدخال التعديلات اللازمة كي تتأقلم مع الظروف البيئية السائدة.

ثانيا: أدوار المواجهة: هنا يضطر القائد إلى المواجهة أو الاستجابة إجباريا لما يحدث من تغيرات خارج نطاق سيطرته.

ثالثا: أدوار التخصيص : يقوم القائد بتخصيص الموارد المتاحة على المراكز المختلفة في المنظمة.

رابعا: أدوار التفاوض : وهذا من خلال الفصل في الخلافات والتراعات التي تنشأ داخل المنظمة.

2_ أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صناعة القرارات في المنظمة.

أ_ جودة القرار : إن حرص المدير على صحة القرار يمثل ضغطا متصلا عليه وطبيعي، وكلما كان القرار أساسيا، كلما كانت المسؤولية عن أي خطأ فيه كبير، وهناك صفتين يجب أن تتوافر في المدير للتخفيف من حدة هذا الضغط عليه هما(7):

*المقدرة غير العادية على تحليل سلوكه في عملية صنع القرار.

*التفاءل والثقة الكبيرة في النتائج التي تنجم عن تطبيق ما يتخذ من قرارات .

إن عدم مقدرة بعض المديرين على تحليل سلوكهم في عملية صنع القرار تتمثل في بعض العبارات التي ترد على ألسنتهم مثل:**"ليس هناك قانون يتحكم في صنع القرار "**، أو **" أنا لا أعرف كيف اتخذت هذا القرار ".** إن مثل هذه العبارات لا تعني بالضرورة أهم يتخذون قراراهم عشوائيا، ولكنهم رجال عمليون يهتمون بالتنفيذ والنتائج أكثر من اهتمامهم بعملية صنع القرار، والواضح أن هذا الإتجاه يؤدي إلى إبعاد النظر عن العقبات التي تواجه عملية صنع القرار وعن الفشل الذي قد ينجم عن تطبيقه، ويركز فقط على النجاح الذي يتحقق من تطبيقه.

أما التفاءل الكبير من جانب المدير بالنسبة لنتائج تطبيق القرار معناه أن هناك نسبة مئوية من الخطأ تعتبر أمرا مقبولا، فالواقع أن هناك قلة من المديرين يجزمون أن النتيجة التي يحصلون عليها من تطبيق قراراهم مؤكدة ،وأنه لا مجال للشك في ذلك، وهي ثقة كبيرة **بالنفس،** قد تصل إلى حد الغرور، وهناك الكثير من المديرين يؤكدون أن احتمال الفشل أو النجاح قائمة ، ويقرون أن التأكد المطلق من النتيجة ليس مطلوبا في عملية صنع القرار، وبالتالي فهم يقتنعون بتحقيق أحسن مايمكن من نتائج.

لكن يبقى الحكم على صحة القرار وجودته أمرا معقدا، خاصة بحكم عامل الزمن بين الوقت الذي يصنع فيه القرار، والوقت الذي يمكن فيه تقيم نتائجه، فقد تصل الفترة مثلا بالنسبة للقرارات المتعلقة بإكتشاف منتجات جديدة لتقديمها إلى السوق من خمسة سنوات إلى خمسة عشر سنة.

ب_ البيئة التي يتخذ فيها القرار :

تلعب البيئة المادية والتنظيمية دورا هاما في عملية صنع القرار، بل وفي طبيعة القرارات نفسها، ولا شك أن تهيئة البيئة الصالحة لصنع القرارات الرشيدة يعتبر من أهم مسؤوليات الإدارة العليا بالمنظمات وحيث أن من العوامل الرئيسية في عملية صنع القرار أن يؤخذ بواسطة الفرد المناسب والوقت والمكان المناسبين.

وللسلطة الممنوحة للقائد في صنع القرار تأثير كبير على البيئة التي تؤخذ فيها القرار، فإذا كانت طبيعة وحجم السلطة الممنوحة له غير واضحة، أو إذا لم يقبل عليها ويشعر بمسؤوليته تجاهها فإن قراراته تكون غير واضحة أو محددة.

وتتكون البيئة عادة من جزئين :

1_ الغرض (الهدف التنظيمي).

2_ العوامل والقوى والأحداث المادية والإجتماعية .

ووظيفة صانع القرار أن ينظم العلاقة بين هاذين الجزئين وأن يوجد الإنسجام بين الهدف التنظيمي من ناحية والعوامل المتغيرة للبيئة من ناحية أخرى، وهي وظيفة ليست سهلة لأن هذه العوامل غير واضحة ومحددة، كما قد تكون داخلية أو خارجية.

***وتتكون البيئة الداخلية من :**

- العلاقة المتداخلة بين قيادات المؤسسة بعضهم ببعض، وبينهم وبين مرؤوسيهم.
- الهيكل التنظيمي والسلطة.
- نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

***تتكون البيئة الخارجية من:**

- جملة العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الخاصة بالمدينة والدولة والعالم ككل، فهناك الأنشطة الخاصة بالشركات المنافسة، والصناعات الأخرى، والإكتشافات العلمية والتكنولوجية، والنظم المالية والبنكية، والتعليمات والقوانين الحكومية وغيرها.

جـــ - العوامل النفسية في صنع القرار: أن القرار الذي يتخذه القائد هو ناتج عوامل شخصية وأخرى تنظيمية ومن العوامل الشخصية :

- المركز المالي والأدبي - الذكاء - الصفاء الذهبي، الهدوء -عدم الإنفعال - الطموح - النشاط ...الخ، لذلك لابد من أخذ شخصية صانع القرار في الاعتبار حين تحليل عملية صنع القرار.

فالعلاقة بين صانع القرار والمنظمة علاقة متبادلة، وكل منهما يؤثر في سلوك الآخر، فالمنظمة تزود صانع القرار بعوامل وقوى محددة تمكنه من أداء عمله، كما تهيئ له المحيط النفسي الذي يساعده على اتخاذ القرارات التي تحقق حاجات وأهداف المنظمة، والذي يمكنه من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات ذات الجودة العالية.

د- الطباع الشخصية : وهو إصطلاح يستخدم لوصف السلوك الإنساني الذي يحدث نتيجة لبعض التغيرات الكيميائية في الجسم[8]، وهناك ثلاث أنواع من السلوك تحدث نتيجة هذا العامل هي: الإجتهاد والحذر والتسرع، وطبيعي يختلف تأثير هذا العامل من قائد إلى آخر, فالبعض تصيبه حالة من الإرباك إذا لم يستطيع أن يصل إلى قرار سريع، والبعض الآخر يكون في حالة من التردد بحيث لا يستطيع أن يتخذ القرار، كذلك تختلف سرعة التصرف والإستجابة من قائد لآخر، فالبعض على درجة كبيرة من الحذر ، والصبر والبطء في اتخاذ القرار، والبعض الآخر على العكس من ذلك.

3_أنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات:

لقد جاءت نتائج الدراسات المبكرة للقيادة (دراسات جامعة أيوا Iowa لكل من وايت، ليبيت، لوين)لتميز بين ثلاث أنماط أساسية للقيادة هي النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي والنمط الحــــر (المتسيب)[9] وهي تميز بين هذه الأنماط على أساس عامل واحد وهو :مدى استخدام القائد لسلطاته أو سلطة المركز الذي يشغله في هيكل المنظمة.

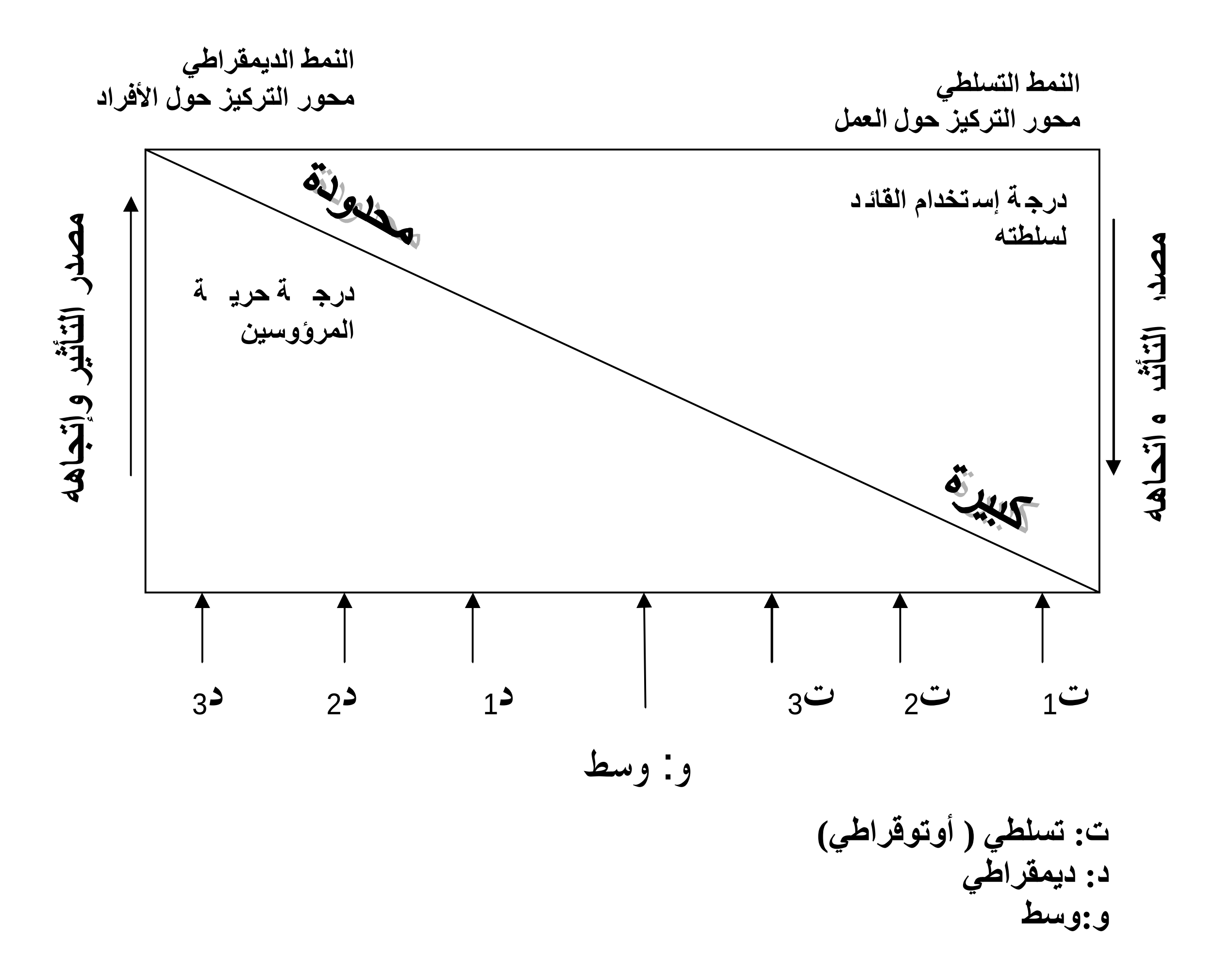
ونظرا لضعف وقصور الدراسات التي ركزت على عامل واحد لتمييز بين هذه الأنماط جاءت دراسات عديدة مثل نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من **تاننبوم وشميث"** Schmidt ,tannenbaum " حيث يؤكدان أن نمط القيادة متغير تابع لأربع متغيرات مستقلة هي:

- المحور الذي يتركز حوله اهتمام القائد (إما العمل أو الأفراد).
- مدى استخدام القائد لسلطات المركز الذي يشغله (كبير أو محدد) .
- درجة الحرية الممنوحة للتابعين (كبيرة أو محدودة).
- مصدر السلطة في الموقف القيادي المعين (من الأعلى إلى الأسفل أو العكس).

ولقد صمم الكاتبان مقياس وضع على أحد طرفيه النمط الأوتوقراطي المتسلط وعند الطرف الآخر النمط الديمقراطي ،وبينهما تقع توليفة من الأنماط الفرعية، وتم تحديد كل نمط ونسبة المشاركة التي يتيحها للمرؤوسين في صنع القرار .

والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (01): نموذج أنماط القيادة والمشاركة في صنع القرار لــ (تاننبوم وسميث).



المصدر: علي حسين ، عيد عريفج ، حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية ، الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران ، عمان، 2000 ص272 (بتصرف).

ــ يفرض هذا النموذج وجود سبعة أنماط قيادية لصنع القرار ثلاثة منها أقرب للنمط الديمقراطي ،وثلاثة أقرب للنمط الأوتوقراطي وبينهما نمط وسط يجمع بين مزايا وعيوب الأنماط الأخرى وهي كما يلي:

أ_ الأنماط القريبة للسلوك الأوتوقراطي (التسلطي ت)

النمط الأول (ت1): يعبر هذا النمط عن قائد متسلط جدا فهو يقوم بإتخاذ القرار بنفسه ثم يعلنه على المرؤوسين لكي يقوموا بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه، أثناء أدائهم للعمل ، ولا يترك لهم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل .

النمط الثاني(ت2): يعبر عن قائد متسلط، يقوم بإتخاذ القرار بنفسه ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين به لي يقومون بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة على المرؤوسين أثناء أدائهم للعمل ويقوم بتوجيههم بإستمرار ولا يترك لهم إلا قدرا ضئيلا من الحرية في أسلوب أداء العمل.

النمط الثالث (ت3): يعتبر القائد متسلط إلى حد ما حيث يقوم بإتخاذ القرار ، ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يكون على إستعداد لتغيير هذا القرار، كما أنه يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم ، ولا يترك لهم قدرا من حرية التصرف في أسلوب أداء عملهم.

النمط الرابع (النمط الوسط "و"): وهو نمط وسط بين النمط الديمقراطي والنمط المتسلط، حيث يقترح القائد القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على إستعداد لتغييره، إذا تطلب الأمر ذلك ، يترك للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء عملهم ولكن يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل .

النمط الخامس (د1): يتضمن هذا النمط درجة أقل من الديمقراطية، حيث يعرض القائد المشكلة للنقاش، وتلقي الاقتراحات من المرؤوسين ثم يقوم بإتخاذ القرار، كما أنه يترك حرية أكبر للمرؤوسين في التصرف أثناء أدائهم لعملهم مع إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر.

النمط السادس (د2): يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية حيث يقوم القائد بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين ، ثم يفوضهم في اتخاذ القرار، وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرر.

النمط السابع (د3) : يعبر هذا النمط عن قائد ديمقراطي إلى درجة أنه متسيب، حيث يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها، ويتخذون القرار بشأنها، وهو يفوض سلطاته للمرؤوسين، لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مرتكزة في يد المرؤوسين وهو يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أدائهم لعملهم إلا نادرا.

*ويتضح من النموذج أنه يوجد العديد من البدائل التي عن طريقها يستطيع القائد إتخاذ القرارات وإستخدام القائد لأي من هذه البدائل يتوقف على ثلاثة قوى هي:

أولا: قوى متعلقة بالقائد (خصائصه الشخصية ، ميوله القيادية ، تقديره لحاجات المرؤوسين).

ثانيا: قوى متعلقة بالمرؤوسين (إستعدادهم لتحمل المسؤولية ، إهتمام بمشاكل العمل ، خبرتهم ، حرية التصرف المتاحة لهم).

ثالثا: قوى متعلقة بالموقف (نوع المنظمة، تقاليدها، حجمها، توافر الخبرات في الموقف).

والتفاعل بين القوى الثلاث يحدد النمط القيادي الواجب إستخدامه في إتخاذ القرار.

4_ أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج " فروم ويتون"

طبقا لرأي "vroom and yetton إن نظرية القرار المعياري هي نظرية لتحديد فعالية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الإستراتيجيات لاختيار أكثر الوسائل فعالية في إتخاذ القرارات[11].

ويقدم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة[12] وعندما تكون الأعمال روتينية أو غير روتينية يقوم القائد بتكييف سلوكه لكي يعكس طبيعة عمل الفريق وهذا ما يسمى بالنموذج المعياري " Normative model" الذي يقدم قواعد متتابعة يتبعها القائد في تحديد شكل وكمية المشاركة التي يساهم بها عضو فريق العمل في صنع القرار، وينتج لدينا الأساليب التالية.

أ- القائد يصنع القرار **(قائد أوتوقراطي).**

ب- القائد يطلب معلومات من أعضاء الفريق ولكن هو الذي يصنع القرار لوحده قد يعطي أو لا يعطي القائد معلومات لأعضاء المجموعة عن طبيعة المشكلة أو الموقف **(قائد أوتوقراطي أبوي).**

جـــ - القائد يشارك المجموعة بالمعلومات حول الموقف ويطلب من كل عضو في المجموعة أن يقدم معلومات وتقييم، وهنا لا يجتمع أعضاء المجموعة كفريق والقائد لوحده يصنع القرار **(قائد إستشاري مسيطر).**

د- يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة، ولكن القائد هو الذي يصنع القرار **(قائد ديمقراطي إستشاري) .**

هـــ - يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة، والفريق هو الذي يصنع القرار**(قائد ديمقراطي)**

إذن:

_ الأسلوب " أ" و "ب" يمثل قيادة أوتوقراطية .

_ الأسلوب "جـــ" و "د" يمثل قيادة استشارية.

-الأسلوب *هـــ* يمثل قيادة ديمقراطية جماعية

ويقيس النموذج:

– فعالية القرار من حيث الجودة (جودة القرار الذي صنعه الفريق).

– مدى قبول القرار (درجة إلتزام أعضاء الفريق بالقرار الذي صنعه ذلك الفريق).

ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف وإختيار أحد أساليب صنع القرار المذكورة أعلاه ، ويجب على القائد أن يحلل الموقف من أجل أن يحدد أسلوب القيادة الفعال، وماهو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار .

ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره وتشمل هذه الأسئلة على.

***الجودة المطلوبة:** ما مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟

***الإلتزام المطلوب :** ما أهمية مقدار الإلتزام من قبل أفراد الفريق نحو القرار؟

***المعلومات المتوفرة لدى القائد:** هل تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار ذو جودة عالية؟

***طبيعة المشكلة:** هل طبيعة المشكلة واضحة؟

***احتمال الإلتزام:** يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار؟

***تطابق الأهداف :** هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقيها عند التوصل إلى حل المشكلة؟

***النزاع بين المرؤوسين:** هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء الفريق حول إختيار أفضل الحلول؟

***معلومات المرؤوسين :** هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء الفريق لاتخاذ قرار ذو جودة عالية ومهم ؟

وتكون الإجابة لكل سؤال من الأسئلة الثمانية أعلاه إما "عالي" أو "منخفض" وعندما ينتهي القائد من الإجابة على تلك الأسئلة يتوصل إلى قرار ذو جودة عالية ،وتقبله المجموعة ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في إختيار القرار.

5 _ إعداد وتنمية القيادة الإدارية لتحقيق الفعالية في القرارات والمنظمة ككل:

إن مسألة إعداد وتنمية القيادات الإدارية في غاية الأهمية رغم صعوبتها سواء تعلق الأمر بالناحية الزمنية أو التكلفة، وتسعى كل المنظمات إلى تدريب وتكوين قيادتها الحالية أو المستقبلية من أجل الوصول إلى التميز والريادة وتشمل عملية وتنمية وإعداد القيادات الإجراءات التالية[13]:

ا- تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعا .

ب- تدريب القادة المعينين حديثا على أعمالهم، وإطلاعهم على موقع العمل والأنشطة ذات العلاقة بأدوارهم .

جـــ - تدريب القادة ومساعديهم عن طريق التفويض، ومتابعة أدائهم لمسئولياتهم واستخدامهم للصلاحيات المفوضة لهم.

د- تنفيذ بعض الدورات التدريبية لبعض القيادات الإدارية التنفيذية في المؤسسات الكبيرة، ويمكن أن تستفيد منها مؤسسات صغيرة أيضا.

هـــ - المشاركة في تنفيذ البرامج والسياسات التدريبية.

و- تقديم الإستشارات للقيادات الإدارية ورفع مهاراتها في معالجة مشكلات العمل.

ل- التوعية الإدارية للمستويات القيادية المختلفة عن طريق النشرات(كتب ومجلات) والمؤتمرات وحلقات المناقشة .

ك- تنفيذ جزء من البرامج التدريبية عن طريق التعليم المستمر.

الخاتمـــــــة:

إن صنع القرار عمليـــة ذهنيـــة ، يبحث صانع القرار من خلالها عن أفضل قرار وأفضل أسلوب لتحقيق أهداف محددة ،غير أن صنع القرار الرشيد وذو جودة عالية لا يتوقف على المجهود الذهني فقط من جانب صانعه ، بل يتوقف على كفاءة المعلومات وصحة البيانات التي يستند إليها والمقدرة على التنبؤ بالأحداث في المستقبل، وبالرغم من أن القادة يتخذون القرارات بالنيابة عن المنظمات التي يعملون فيها إلا أن شخصياتهم وسلوكهم والبيئة لها تأثير كبير في قراراتهم.

قائمة الهوامش:

1_محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998،ص 283.

2_هاني عبد الرحمان ،صالح الطويل: الإدارة مفاهيم وآفاق،دار وائل للنشر،عمان، 1999، ص 171.

3_شعبان على حسن السيسي: أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2002،ص.310

4- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 430.

5- محمد أكرم العدلوني :العمل المؤسسي ،دار الحزم للنشر والطباعة، والتوزيع، ط1،لبنان،2001،ص 173.

6-أحمد ماهر:الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 -2004. ص.25

7-عادل حسن، على شريف، محمد فريد الصحن: التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت،دون ذكر سنة النشر،ص .345

8_عادل حسن،علي شريف،محمد فريد الصحن،المرجع نفسه،ص349.

9_راوية حسن:السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية2001 ،ص256.

10- شعبان علي حسن السيسي، مرجع سابق،ص328.

11- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة أزاريطية، الإسكندرية،2003،ص355.

12 - DAVId HOLT: management, principle and practices 3rd edition, Englewood cliffs, N.J,1993,P457.

13- طارق شريف يونس :الفكر الإستراتيجي للقيادة ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، 2005،ص 168